

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN

Hogeschool der Kunsten Den Haag 007895

BEZOEKDATUM: WOENSDAG 11 DECEMBER 2019



NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT PLANBEOORDELING
KWALITEITSAFSPRAKEN
HOGESCHOOL DER KUNSTEN DEN HAAG
PLANBEOORDELING KWALITEITSAFSPRAKEN

BEZOEKDATUM: WOENSDAG 11 DECEMBER 2019



Inhoud

Samenvattend advies.....	4
Eindoordeel.....	4
Criterium 1.....	4
Criterium 2.....	4
Criterium 3.....	4
1 Profiel van de instelling.....	6
1.1 Algemene gegevens.....	6
1.2 Profiel van de instelling.....	6
2 Beoordeling per criterium.....	8
2.1 Criterium 1.....	8
2.2 Criterium 2.....	11
2.3 Criterium 3.....	14
3 Bijlagen.....	16
3.1 Het panel.....	16
3.2 Programma van het locatiebezoek.....	16
3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten.....	17

Samenvattend advies

Eindoordeel

Het panel is van oordeel dat het plan Kwaliteitsafspraken van de Hogeschool der Kunsten Den Haag voldoet aan elk van de drie criteria. Het panel komt dan ook tot een positief eindoordeel over het plan Kwaliteitsafspraken.

criterium 1

Het plan Kwaliteitsafspraken van de Hogeschool der Kunsten is tot stand gekomen in samenhang met het Instellingsplan en de Faculteitsplannen. De hogeschool heeft relevante voornemens geïdentificeerd die naar het hart van het onderwijs gaan en een duidelijke verbetering van de onderwijskwaliteit beogen. Het plan sluit aan bij de onderwijsvisie van de instelling en past bij de eigenheid van de twee faculteiten, de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten en het Koninklijk Conservatorium, die elk 'hun' beleidsvoornemens hebben uitgewerkt binnen de overkoepelende onderwijskwaliteit-thema's. Bovendien zijn de individuele beleidsvoornemens concreet, onderbouwd en voldoende uitgewerkt voor de volledige beleidsperiode 2019-2024. Het panel is daarom van oordeel dat het plan van de hogeschool beredeneerd bijdraagt aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

criterium 2

Alle belanghebbenden zijn betrokken bij de totstandkoming van het plan Kwaliteitsafspraken. Het besluitvormingsproces is formeel volledig in orde. Het draagvlak voor de concrete plannen en hun realisatie en opvolging is groot. Het College van Bestuur leidt het proces met veel openheid. De Raad van Toezicht is erg geïnteresseerd ten aanzien van de hogeschool en de Kwaliteitsafspraken. De leden van de medezeggenschap zijn een afspiegeling van de internationale studenten- en docentenpopulatie in de hogeschool. Zij krijgen de nodige ondersteuning vanuit het bestuur om zich optimaal te kwijten van hun taken. Het panel is daarom van oordeel dat er voldoende draagvlak is voor de beleidsvoornemens en dat de interne belanghebbenden betrokken zijn bij de ontwikkeling van het plan.

criterium 3

De hogeschool besteedt ruime aandacht aan de betrokkenheid van zowel interne als externe stakeholders bij de implementatie, opvolging en beoordeling van de Kwaliteitsafspraken. Die aandacht voor dialoog behoort tot de kwaliteitscultuur van de hogeschool. Bovendien zijn de beleidsvoornemens voldoende geconcretiseerd zodat afzonderlijke afspraken op termijn - ook financieel - kunnen worden opgevolgd en waar nodig bijgesteld. Het bestaande systeem en instrumentarium van kwaliteitszorg en de nieuw op te richten facultaire Commissies Kwaliteitsafspraken stellen de hogeschool in staat om de talrijke beleidsvoornemens van de Academie en het Conservatorium te monitoren. Het panel is daarom van oordeel dat de voornemens in het plan Kwaliteitsafspraken realistisch zijn.

Den Haag, 5 januari 2020

Namens het panel ter beoordeling van het plan voor de kwaliteitsafspraken van Hogeschool der Kunsten Den Haag,

Susana Menéndez
(voorzitter)

Mark Delmartino
(secretaris)

1 Profiel van de instelling

1.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Hogeschool der Kunsten Den Haag
Vestigingsplaats(en)	DEN HAAG
Status van de instelling	Bekostigd

1.2 Profiel van de instelling

De Hogeschool der Kunsten Den Haag (HdK) is volgens de Zelfevaluatie¹ een monosectorale kunsthogeschool van relatief bescheiden omvang. De hogeschool wordt gevormd door twee faculteiten: het Koninklijk Conservatorium (KC) en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (KABK). Deze specifieke situatie brengt met zich mee dat de HdK een gedeelde missie en visie heeft met een grote mate van autonomie en eigen verantwoordelijkheid voor de beide faculteiten.

De HdK wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB) dat bestaat uit twee leden, die tegelijk ook directeur zijn van een faculteit. De leden van het CvB hebben dus een dubbelrol: enerzijds stellen zij het strategisch beleid van de hogeschool vast en zorgen ervoor dat op instellingsniveau de best denkbare condities worden gecreëerd voor de faculteiten; anderzijds zijn zij verantwoordelijk voor een hoog niveau van uitvoering van het onderwijs en de implementatie van het vastgestelde beleid binnen de eigen faculteit.

Het CvB legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). Conform de beleidscyclus van het onderwijsjaar wordt stelselmatig managementinformatie besproken. Daarnaast kijken CvB en RvT samen vooruit, zowel op financieel als op inhoudelijk gebied. Medezeggenschap is binnen de HdK georganiseerd op zowel het centrale niveau van de hogeschool (CMR, centrale medezeggenschapsraad) als op het decentrale niveau van de faculteiten (DMR, deelmedezeggenschapsraad).

Volgens de missie van de HdK is kunst van onschatbare waarde, zowel intrinsiek als voor een leefbare wereld. De hogeschool draagt daaraan bij door kunstenaars op te leiden die een inspirerende en leidende rol kunnen spelen in de creatie, ontwikkeling, uitvoering en innovatie van de kunsten in een internationale context. De hogeschool hanteert hierbij een aantal fundamentele uitgangspunten of kernwaarden: excellentie, kritische en onderzoekende houding, innovatie, traditie, internationaal, diversiteit, verantwoordelijkheid, en samenwerking.

Het Instellingsplan (IP) schetst het kader voor het beleid van de hogeschool op de middellange termijn. Het bevat ook een specifieke uitwerking van de profilerende kenmerken van de HdK, te weten: onderzoek, internationalisering, voorbereiding op de professionele praktijk en ondernemendheid. Het IP fungeert als een beschrijving op hoofdlijnen, waar beide faculteiten op concrete manier invulling aan geven in tweejaarlijkse Faculteitsplannen (FP).

¹ De beoordeling van het Plan kwaliteitsafspraken heeft plaatsgevonden in het verlengde van de ITK en in dat kader is ook kennis genomen van de zelfevaluatie voor de ITK.

De hogeschool heeft haar plan over de Kwaliteitsafspraken en de toewijzing van de studievoorschotmiddelen ontwikkeld op een ogenblik dat het Instellingsplan en de Faculteitsplannen werden vormgegeven en vastgesteld. In elk van deze plannen/afspraken staat de verbetering van de onderwijskwaliteit centraal. Om de samenhang nog explicieter te maken, heeft de HdK de beleidsperiode van het Instellingsplan gelijkgeschakeld aan die van de Kwaliteitsafspraken: 2019-2024.

2 Beoordeling per criterium

2.1 Criterium 1

Het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De voornemens die de instelling heeft met de studievoorschotmiddelen en de doelen die zij daarmee wil verwezenlijken op de genoemde onderwijskwaliteit-thema's, zijn helder geformuleerd en passen bij de context, historie en bredere (onderwijs)visie van de instelling.

2.1.1 Bevindingen

De Hogeschool der Kunsten Den Haag (HdK) is een kunsthogeschool van relatief bescheiden omvang en bestaat uit twee faculteiten: het Koninklijk Conservatorium (Conservatorium, KC) en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten (Academie, KABK). De hogeschool wordt bestuurd vanuit een gedeelde missie en visie met een grote mate van autonomie en eigen verantwoordelijkheid voor de beide faculteiten.

In de loop van 2018 is er veelvuldig overleg geweest met diverse gremia uit de hogeschool over de formulering van het Instellingsplan 2019-2024 en de concretisering van dit plan in tweejarige Faculteitsplannen. De Kwaliteitsafspraken zijn in deze besprekingen ingebracht. Zo ontstond op een organische manier een relatie tussen de ambities en beleidsvoornemens van het Instellingsplan, de uitwerking in de vorm van Faculteitsplannen en de specifieke voornemens in het kader van de Kwaliteitsafspraken. In elk van deze plannen/afspraken stond de verbetering van de onderwijskwaliteit centraal. Om de samenhang nog explicieter te maken, heeft de HdK de beleidsperiode van het Instellingsplan gelijkgeschakeld aan die van de Kwaliteitsafspraken: 2019-2024.

Het panel heeft vastgesteld in het aanvraagdossier dat de voornemens van de Kwaliteitsafspraken passen binnen de kernpunten van de hogeschoolvisie op onderwijs en onderwijskwaliteit. Bovendien sluiten de plannen aan bij de speerpunten uit het Instellingsplan. Ook uit de gesprekken blijkt een duidelijke samenhang tussen de voornemens enerzijds en het instellings- en faculteitsbeleid anderzijds. Verschillende gesprekspartners gaven voorts aan dat die aandacht voor afstemming ertoe heeft geleid dat alle betrokkenen nu de concrete voornemens uit de Kwaliteitsafspraken herkennen en ze als een integraal onderdeel van het meerjarige beleid van de HdK beschouwen.

Tijdens de voorbereidingsperiode heeft het College van Bestuur (CvB) beslist om de Kwaliteitsafspraken decentraal te laten uitwerken en de studievoorschotmiddelen door de twee faculteiten KABK en KC te laten besteden. Uit de gesprekken bleek dat die beslissing enerzijds voor de hand lag gezien de eigenheid van de faculteiten en anderzijds ook grondig overwogen was, en een logisch vervolg op de beslissing van de Hogeschool om het beleid via een Instellingsplan onmiddellijk naar Faculteitsplannen te vertalen. De Raad van Toezicht (RvT) gaf tijdens het gesprek aan dat het CvB overtuigende argumenten had voor die beslissing: de Kwaliteitsafspraken beogen een verbetering van de onderwijskwaliteit terwijl het onderwijs op de Academie en het Conservatorium verschillend is ingevuld. Op basis van de eigen ervaringen tijdens het bezoek herkent het panel dat beide faculteiten op een andere manier in elkaar zitten en dus binnen de grotere thema's van onderwijskwaliteit het beste gediend zijn met een specifieke lijst van prioritaire voornemens.

De Academie heeft in totaal 20 voornemens gedefinieerd binnen vijf thema's. Het is een expliciete keuze van de KABK om het thema onderwijsintensiteit niet in te vullen aangezien

het onderwijs al kleinschalig en intensief is en aan dit aspect al veel aandacht is besteed tijdens de laatste jaren. Binnen het geheel van de Kwaliteitsafspraken neemt studiebegeleiding een belangrijke plaats in, zowel in de uitbreiding van personeelsuren als in de ondersteuning van onderwijsprojecten en de ontwikkeling van een *artist in residence* programma. Voorts wil de Academie een actieplan diversiteit ontwikkelen (thema studiesucces) en investeren in onderwijsdifferentiatie via een uitbreiding van de samenwerking met de Universiteit Leiden en het opzetten van internationale kortlopende projecten en excursies. De Kwaliteitsgelden worden ook aangewend om de onderwijsfaciliteiten te verbeteren: het gaat dan om het intranet, de toegankelijkheid van het gebouw voor mindervalide en de openingsuren van de werkplaatsen. Op het vlak van docentkwaliteit zet de Academie in op het onderzoeksprofiel van de docenten en op onderzoek naar onderwijsmethodes. Naar het voorbeeld van het Conservatorium gaat de Academie ook *critical friends* inschakelen om op disciplineniveau te reflecteren over de kwaliteit van haar onderwijs. Het panel stelt vast dat elk voornemen uitgebreid beschreven en van context voorzien is in het aanvraagdossier; daarbij wordt telkens aangegeven hoe de afspraak meetbaar is en zal worden gerealiseerd. Alle voornemens sluiten nauw aan bij de (onderwijs)visie en de speerpunten uit het Instellingsplan. Verschillende voornemens zijn het concrete gevolg van signalen uit het kwaliteitszorginstrumentarium dat verbetering noodzakelijk en haalbaar is. Het gaat dan zowel om signalen uit onderwijsevaluaties en tevredenheidsonderzoeken als uit formele en informele contacten tussen docenten, afdelingshoofden, studenten en directie.

De 21 beleidsvoornemens van het Conservatorium bestrijken alle thema's en zijn gebaseerd op feedback uit interviews met en evaluaties door studenten, op input van alumni, werkveldadviescommissies en *critical friends*, en op aandachtspunten tijdens studiedagen met docenten. Het panel stelt vast dat de individuele kwaliteitsafspraken zeer concreet zijn uitgewerkt in termen van context, opvolging en beoogd resultaat. Heel wat voornemens dragen bij tot curriculumontwikkeling, en in het bijzonder tot nieuwe en soms innovatieve onderdelen die naar verwachting tot substantiële kwaliteitsverbeteringen zullen leiden. Het KC omschrijft het geheel aan maatregelen als een "robuuste overkoepelende curriculum reform agenda". Bijna de helft van de voornemens vallen onder het thema onderwijsintensiteit en betreffen bijvoorbeeld de invoering van een nieuwe minor Educatie in de bachelor Muziek, een nieuw curriculum Kamermuziek, of de structurele uitbreiding van de voorbereidingstijd voor docenten. Het Conservatorium heeft ook zes voornemens geformuleerd binnen het thema Studiebegeleiding: daar gaat het onder meer om de invoering van een Online Learning System, de aanstelling van een coördinator internationale relaties die inkomende en uitgaande studenten begeleidt, of de verbetering van de onderzoeksbegeleiding bij bachelor- en masterstudenten. De voornemens rond studiesucces en onderwijsdifferentiatie liggen in de lijn van wat ook de Academie beoogt: aandacht voor diversiteit en de samenwerking met de Universiteit Leiden. Zodra het Conservatorium in het nieuwe gebouw terecht kan, zullen studievoorschotmiddelen aangewend worden om instrumenten aan te kopen. Wat docentkwaliteit betreft, investeert het Conservatorium verder in de docentencursus 'Artist as Teacher' en in mogelijkheden voor docenten om onderzoeksprojecten te doen.

Het panel distilleert uit het materiaal en de gesprekken dat alle beleidsvoornemens naar het hart van het onderwijs en de onderwijsontwikkeling gaan. Bovendien vinden alle plannen hun oorsprong en motivatie in de visie van de instelling en de eigenheid van faculteiten en afdelingen. De geformuleerde doelstellingen passen in de zes thema's en sluiten aan bij de specificiteit van de beide entiteiten. De voornemens zijn opportuniteiten om noden te lenigen

en verbetertrajecten op te starten die vaak in het kader van bevestigingen al gedetecteerd waren. Op die manier dragen de beleidsvoornemens dus zeker bij tot kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

De meerjarenbegroting en de reguliere jaarbegrotingen geven een duidelijk beeld van de geplande besteding van de studievoorschotmiddelen. Gelet op het nagenoeg gelijke aantal bekostigde studenten tussen de KABK en het KC is de verdeling van de middelen voor beide faculteiten ongeveer 50/50. In de Begroting 2019 zijn de studievoorschotmiddelen gekoppeld aan de Kwaliteitsafspraken en integraal opgenomen in een vijfjarig perspectief. De diverse investeringen zijn vertaald in fte of in €. Tijdens het bezoek heeft het panel ook de instellingsbegroting voor 2020 bekeken, die een financiële prognose bevat van de kwaliteitsafspraken voor het jaar 2024. Het is het panel uit de gesprekken overtuigend gebleken dat de bijkomende financiële ondersteuning kansen schept om verschillende concrete aandachtspunten te adresseren op een wijze die tot nu toe niet mogelijk was.

2.1.2 Overwegingen

Het panel is van oordeel dat het plan Kwaliteitsafspraken van de hogeschool op een consistente en coherente wijze is opgesteld. Het panel onderschrijft in dit verband de stelling van een lid van de medezeggenschapsraad dat er een lijn loopt van het Instellingsplan over de Faculteitsplannen naar de Kwaliteitsafspraken; en dat je diezelfde lijn aantreft wanneer je de Kwaliteitsafspraken leest met de Faculteitsplannen en het Instellingsplan als achtergrond.

Het plan sluit niet enkel aan bij de onderwijsvisie van de instelling, maar past ook bij de eigenheid van de twee faculteiten en hun afdelingen. Volgens het panel is de hogeschool erin geslaagd om relevante voornemens te identificeren die naar het hart van het onderwijs gaan en een duidelijke verbetering van de onderwijskwaliteit beogen. Bovendien zijn de afzonderlijke beleidsvoornemens voldoende concreet, overtuigend onderbouwd en uitgewerkt met het oog op de volledige beleidsperiode 2019-2024.

Ten slotte is het panel van oordeel dat het plan Kwaliteitsafspraken van de Hogeschool der Kunsten Den Haag volledig voldoet aan de vereisten voor dit criterium. De voornemens en doelstellingen dragen beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Het panel bevestigt dat de instelling:

- op elk van de zes thema's voor onderwijskwaliteit een heldere keuze heeft gemaakt;
- per thema motiveert welke bestedingen zij wil doen met de studievoorschotmiddelen en welke doelen zij met die voornemens wil verwezenlijken;
- expliciet verwoordt hoe haar keuzes passen bij de bredere onderwijsvoornemens en (onderwijs)visie van de hogeschool en bij de historie en context van de instelling en haar beide faculteiten KABK en KC;
- duidelijk aangeeft hoe de studievoorschotmiddelen worden geoormerkt binnen de meerjarige instellingsbegroting.

2.1.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool der Kunsten Den Haag **voldoet** aan criterium 1.

2.2 Criterium 2

De interne belanghebbenden zijn in voldoende mate betrokken bij het opstellen van het plan en er is voldoende draagvlak bij interne en relevante externe belanghebbenden.

2.2.1 Bevindingen

Na de beslissing van het CvB om de Kwaliteitsafspraken decentraal te beleggen bij de faculteiten, hebben de Academie en het Conservatorium hun respectievelijke beleidsvoornemens uitgewerkt. De aanzetten voor deze plannen zijn dan ook in eerste instantie binnen de facultaire deelmedezeggenschapraden (DMR) besproken. Omdat de Kwaliteitsafspraken een hogeschoolbrede verantwoordelijkheid zijn, is afgesproken dat de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) hierop het recht van instemming heeft. Wanneer de voorbereidingen voor de Kwaliteitsafspraken in een afrondende fase kwamen, hebben beide deelraden hun commentaar als advies aan de CMR doorgegeven.

Het panel heeft begrip voor deze aanpak omdat die past bij de manier waarop de medezeggenschap is vormgegeven. Beide facultaire deelraden bestaan uit vertegenwoordigers van personeel en studenten; de leden van de centrale medezeggenschap CMR worden grotendeels uit beide deelraden gekozen. Die 'personele unie' zorgt voor een goede verbinding tussen de bespreking en advisering op facultair niveau en de instemming op instellingsniveau.

Het panel heeft tijdens de gesprekken stilgestaan bij de formele goedkeuring van de Kwaliteitsafspraken binnen de hogeschool. Volgens het aanvraagdossier zijn de Kwaliteitsafspraken door het CvB op 21 januari 2019 definitief vastgesteld na goedkeuring van de RvT en na schriftelijke instemming van de CMR. De CMR keurde het plan goed op voorwaarde dat de interne processen rondom de realisatie van de Kwaliteitsafspraken in goed overleg met de deelraden zou gebeuren. Wel had de medezeggenschap liever een gedetailleerdere versie van de beleidsvoornemens en van het beoogde proces van monitoring en evaluatie ontvangen voorafgaand aan het moment van instemming. Naar aanleiding van deze opmerkingen heeft het CvB in beide faculteiten en in overleg met de medezeggenschap een Commissie Kwaliteitsafspraken ingericht die zich de komende jaren specifiek met de opvolging van de afspraken zal bezighouden. Bovendien heeft het CvB de facilitering van zowel CMR- als DMR-leden verruimd: personeelsleden krijgen meer tijd ter beschikking en het vacatiegeld voor studentleden is verhoogd. Die uitbreiding is nodig om de bijkomende inzet van de medezeggenschap bij de planning, monitoring en evaluatie van de kwaliteitsafspraken te honoreren.

Tijdens de drie gesprekken hebben vertegenwoordigers van CvB, RvT en medezeggenschap de hierboven geschetste situatie bevestigd. Verder vernam het panel dat de oorspronkelijke versie van de Kwaliteitsafspraken inmiddels al tweemaal is aangepast voor wat betreft de herordening op een beperkt aantal onderdelen van de beleidsvoornemens van de Academie. Die nieuwe versies, en hun respectievelijke goedkeuring door de CMR, lagen ter inzage van het panel. Hieruit blijkt volgens het panel dat (i) de instelling zich minutieus kwijt van haar formele taken, (ii) de concrete beleidsvoornemens worden geoptimaliseerd waar nodig, en (iii) zowel de medezeggenschap als de RvT zich als constructieve partners en *countervailing powers* opstellen.

Het panel begreep ook uit de gesprekken dat de goedkeuring van de Kwaliteitsafspraken (einde 2018) samenviel met een wissel in de samenstelling van de CMR en DMR. Slechts

enkele leden van de huidige medezeggenschap waren in die periode al in functie. Het viel het panel op dat de huidige leden zich zeer bewust zijn van hun taak en een afspiegeling vormen van de internationale samenstelling van het studenten- en docentencorps bij HdK. Dit betekent dat alle relevante documenten nu (ook) in het Engels beschikbaar worden gesteld.

Verder gaven alle gesprekspartners aan dat zij tevreden zijn met de recente ontwikkelingen en met de tegemoetkoming vanuit het management aan de medezeggenschap. Bovendien worden de leden van de medezeggenschap ook inhoudelijk gefaciliteerd: docent- en studentleden die dat wensten, hebben tijdens het afgelopen jaar 2019 de kans gekregen om zich voor te bereiden op hun taak in de medezeggenschap, met inbegrip van vorming over financiële aspecten zoals begrotingen en jaarrekeningen. Na die training hebben CMR en DMR een ontmoeting gehad met het hoofd Financiën van de HdK, die het budget en de positie van de Kwaliteitsafspraken binnen het geheel van de (meerjaren)begroting heeft verduidelijkt.

Het panel vernam voorts dat de deelraden een werkwijze hebben ontwikkeld – en in een protocol vastgelegd - om de implementatie, opvolging en evaluatie van de voornemens via een zo breed mogelijk klankbord in de Commissies Kwaliteitsafspraken te organiseren. Die commissies komen minstens twee- en hoogstens zesmaal per academisch jaar bij elkaar. Van elk overleg wordt schriftelijk verslag gedaan. Vanwege de structuur en de diversiteit van de onderwijsafdelingen hebben de deelraden besloten om per afdeling een student-vertegenwoordiger uit te nodigen om commentaar te geven op de implementatie van de kwaliteitsafspraken. De nominatie van die student-leden gebeurt door hoofden van de betreffende afdelingen. Op die manier wil de DMR meer studenten betrekken en de eigen faculteit voorzien van een genuanceerd en nuttig advies met betrekking tot de kwaliteitsafspraken.

De Raad van Toezicht, die voltallig aanwezig was tijdens het gesprek, gaf aan dat hij vanuit zijn toezichthoudende rol intensief betrokken was bij de totstandkoming van de Kwaliteitsafspraken. Zo heeft het CvB hen verschillende conceptversies voorgelegd ter discussie waarbij hun inbreng de weg vond naar de definitieve versie. Voorts heeft de RvT erover gewaakt dat de medezeggenschap voldoende betrokken werd in de voorbereiding en dat zowel DMR als CMR voldoende worden gefaciliteerd om ook in de toekomst hun taken effectief te kunnen uitvoeren. Verder is de RvT bijzonder tevreden over de transparante verhouding met het CvB, zowel tijdens formele vergaderingen als daarbuiten. Tijdens het gesprek maakten de Raad van Toezicht en zijn individuele leden een bijzonder deskundige en gecommiteerde indruk. Bovendien zijn de expertisedomeinen van de individuele leden complementair, wat de RvT toelaat om zich over verschillende componenten van de Kwaliteitsafspraken met gepaste deskundigheid (onderwijskundig, professioneel, financieel, juridisch) uit te laten.

Uit het materiaal en de gesprekken komt naar voren dat externe stakeholders aantoonbaar betrokken werden tijdens de voorbereiding van de Kwaliteitsafspraken. Ook in de toekomst zal de voortgang van de afspraken in de overleggen met werkveldcommissies en andere vertegenwoordigers van het werkveld en samenwerkingspartners systematisch aan bod komen.

2.2.2 Overwegingen

Het panel is van oordeel dat alle belanghebbenden betrokken waren bij de totstandkoming van het plan Kwaliteitsafspraken. De voorbereiding van – en het draagvlak voor – de Kwaliteitsafspraken verliep in een parallel proces met de ontwikkeling van een nieuw zesjarig Instellingsplan en de daaruit voortvloeiende concretisering per faculteit. De Kwaliteitsafspraken zijn door het CvB definitief vastgesteld in januari 2019 na goedkeuring door de RvT en schriftelijke instemming van de CMR in december 2018. Sindsdien heeft de CMR ingestemd met twee herordeningen op onderdelen van het facultair deelplan KABK.

Hoewel het besluitvormingsproces ten aanzien van het plan Kwaliteitsafspraken formeel volledig in orde is, begrijpt het panel de bezorgdheid van de medezeggenschap toen einde 2018 bleek dat het plan dat ter goedkeuring voorlag slechts op hoofdlijnen was uitgewerkt. Inmiddels zijn alle betrokkenen het erover eens dat de beleidsvoornemens voldoende ‘handen en voeten’ hebben gekregen en dat het draagvlak voor de plannen, realisatie en opvolging van de Kwaliteitsafspraken groot is. In dit verband verwelkomt het panel de facultaire Commissies Kwaliteitsafspraken die zich de komende jaren specifiek zullen bezighouden met de opvolging van de beleidsvoornemens.

Het panel is zeer te spreken over de openheid waarmee het College van Bestuur het hele proces van de Kwaliteitsafspraken leidt. Voorts is het panel onder de indruk van de deskundigheid en het commitment van de Raad van Toezicht. Beide gremia zorgen er bovendien voor dat de medezeggenschap haar taak naar behoren kan uitvoeren.

Die medezeggenschap is momenteel in volle ontwikkeling. Een nieuw team is begin 2019 aangetreden en krijgt de nodige ondersteuning en vorming om zich optimaal van haar opdrachten te kwijten. Het panel heeft met instemming vastgesteld dat de leden van DMR en CMR een afspiegeling vormen van de internationale studenten- en docentenpopulatie in de HdK. Het panel waardeert bovendien de inspanningen van de huidige leden om (het belang van) de medezeggenschap als belangenbehartiger bij studenten en docenten in de faculteiten en afdelingen te introduceren. Een betere bekendheid van de medezeggenschap en een ruimere betrokkenheid van studenten als klankbord zal de kwaliteit van de adviezen over de realisatie en opvolging van de Kwaliteitsafspraken ongetwijfeld doen toenemen.

Ten slotte is het panel van oordeel dat wat betreft het draagvlak, de Hogeschool der Kunsten Den Haag volledig voldoet aan de vereisten voor dit criterium. Het panel bevestigt dat:

- de beleidsvoornemens tot stand zijn gekomen in samenspraak met de medezeggenschap (docenten en studenten), de interne toezichthouders en na raadpleging van externe belanghebbenden;
- bestuur en medezeggenschap zorgen voor een brede betrokkenheid van de hogeschool community;
- de medezeggenschap als volwaardige gesprekspartner is betrokken bij de planvorming;
- het plan Kwaliteitsafspraken borgt dat de medezeggenschap betrokken zal worden gedurende de verwezenlijking van het beleid;
- de facilitering van de medezeggenschap de leden toelaat deze rol goed te vervullen;
- de medezeggenschap heeft ingestemd met het plan Kwaliteitsafspraken op 24 december 2018, en met de herordeningen op onderdelen van het facultair deelplan KABK op 7 juni en 19 november 2019;
- de Raad van Toezicht het plan Kwaliteitsafspraken heeft goedgekeurd op 10 december 2018.

2.2.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool der Kunsten Den Haag **voldoet** aan criterium 2.

2.3 Criterium 3

De voornemens in het plan zijn realistisch gelet op de voorgestelde inzet van instrumenten en middelen en de organisatie en processen binnen de instelling.

2.3.1 Bevindingen

Het panel stelt vast dat in het Aanvraagdossier elke Kwaliteitsafspraken afzonderlijk wordt geduid. Het gaat daarbij niet enkel om een definitie met achtergrondinformatie over het voornemen, maar ook om concrete doelstellingen en meetbare indicaties over de opvolging van de plannen tijdens de periode 2019-2024. Uit de financiële documenten die tijdens het bezoek ter inzage lagen blijkt bovendien dat de verschillende beleidsvoornemens concreet zijn becijferd in termen van kostprijs of personeelskosten (fte), en dit voor elk van de komende zes jaren. Dit betekent dat de voornemens, doelen en afspraken helder zijn geformuleerd en controleerbaar zijn.

De hogeschool wil de talrijke beleidsvoornemens realiseren in een dynamische omgeving met veel verschillende spelers. Die aanpak vraagt om een permanente dialoog met zowel interne als externe belanghebbenden, alsook om de nodige flexibiliteit om de afspraken bij te sturen zonder het doel uit het oog te verliezen. Uit het materiaal en de gesprekken blijkt dat de opvolging en evaluatie van de beleidsvoornemens zal gebeuren in twee facultaire Commissies Kwaliteitsafspraken. Verder worden ook externe stakeholders betrokken bij de beoordeling en evaluatie van de afspraken. De instelling heeft de dialoog met interne en externe stakeholders hoog in het vaandel staan. Die dialoog berust op drie uitgangspunten: (i) regelmatige rapportage over besteding van de middelen en de bereikte resultaten; (ii) beperking van de extra werk- en evaluatielast door de opvolging van de Kwaliteitsafspraken te integreren in de bestaande planning- en controlcyclus; (iii) transparantie van informatie door de voortgang, resultaten en conclusies van de beleidsvoornemens te delen met alle belanghebbenden.

Uit de gesprekken concludeert het panel dat bovenstaande uitgangspunten goed zijn doordacht en bijdragen aan een minutieuze opvolging van de afspraken. In het kader van regelmatige rapportage, is de hogeschool voornemens om jaarlijks verantwoording af te leggen over de voortgang van de inhoud en het proces van de verschillende beleidsvoornemens. De CMR rapporteert daarbij zelfstandig over de besteding van de studievoorschotmiddelen in een bijlage van het jaarverslag. In het jaarverslag 2021 wordt een tussentijdse balans opgemaakt over de realisatie van de Kwaliteitsafspraken tot dan toe. In dat verslag zal de CMR reflecteren op de resultaten, de betrokkenheid van belanghebbenden en de facilitering van de medezeggenschap.

Voorts biedt het tweede uitgangspunt een goed antwoord op de bezorgdheid van het panel dat de enorme hoeveelheid en verscheidenheid aan voornemens de haalbaarheid en opvolgbaarheid van het geheel kan ondermijnen. De gesprekken hebben bovendien ten overvloede aangetoond dat elk voornemen zijn oorsprong vindt in beleidsprioriteiten en concrete breed gedragen verbeterinitiatieven.

Transparantie ten slotte blijkt uit de wijze waarop het systeem van implementatie en opvolging is opgebouwd. Het ter beschikking gestelde materiaal, inclusief de financiële documenten met gedetailleerde cijfers per voornemen, geeft het panel vertrouwen dat de hogeschool helder zal communiceren in de toekomst. In dit verband wijst het panel ook op de inspanningen van het bestuur om de leden van de medezeggenschap voor te bereiden op de specifieke onderwijskundige en financiële componenten van hun taken.

2.3.2 Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de beleidsvoornemens realistisch zijn en voldoende geconcretiseerd zodat individuele afspraken op termijn ook kunnen worden opgevolgd en waar nodig bijgesteld. Die waardering betreft ook de financiële dimensie: de voornemens zijn helder becijferd en dit voor de volledige periode 2019-2024. Gezien hun inbedding in de afdeling, faculteit en hogeschool kunnen de talrijke voornemens op een passende wijze gerealiseerd en opgevolgd worden, zonder een exponentiële toename van nieuwe evaluatie-instrumenten.

De hogeschool betreft bewust alle betrokkenen – zowel interne als externe stakeholders – bij de implementatie, opvolging en beoordeling van de Kwaliteitsplannen. Die aandacht voor een brede betrokkenheid vindt het panel bijzonder sterk. De gesprekken met de verschillende gremia hebben bovendien aangetoond dat die betrokkenheid ook effectief doorleefd is en dat ‘dialogoog’ een onderdeel vormt van de kwaliteitscultuur en van het DNA van de hogeschool.

Ten slotte is het panel van oordeel dat op het vlak van haalbaarheid en monitoring van de Kwaliteitsafspraken, de Hogeschool der Kunsten Den Haag volledig voldoet aan de vereisten voor dit criterium. Het panel bevestigt dat:

- de hogeschool het plan adequaat heeft vertaald in concrete beleidsacties en -processen die bijdragen aan kwaliteitsverbetering;
- de belanghebbenden de voornemens realiseerbaar en haalbaar achten, gegeven de financiële context, de visie en het beleid van de hogeschool;
- de hogeschool de voortgang van de afspraken en het behalen van de doelstellingen aantoonbaar opvolgt, en waar nodig die voornemens bijstelt;
- de hogeschool monitoringprocessen inzet en daarbij zowel interne als externe belanghebbenden betreft.

2.3.3 Oordeel

Het panel is van oordeel dat de Hogeschool der Kunsten Den Haag **voldoet** aan criterium 3.

3 Bijlagen

3.1 Het panel

De NVAO heeft het panel benoemd dat de beoordeling heeft uitgevoerd. De experts voor de beoordeling zijn onafhankelijk van de instelling. Het panel beschikt gezamenlijk over bestuurlijke deskundigheid, hoger onderwijsdeskundigheid, deskundigheid op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen, en omvat een vertegenwoordiger van de studenten en een vertegenwoordiger uit het maatschappelijk veld c.q. werkveld. Het panel is door de NVAO getraind voor de uitvoering van de beoordeling. Het rapport wordt geschreven door een gecertificeerd secretaris, die tevens door NVAO is getraind. De samenstelling van het panel met daarbij een korte beschrijving van de panelleden is te vinden in de *factsheet* (toegevoegd aan dit adviesrapport).

De panelleden hebben voorafgaand aan het bezoek het Aanvraagdossier voor de beoordeling van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 bestudeerd. De secretaris heeft alle individuele bevindingen verzameld en een compilatie hiervan aan het panel bezorgd. Op de ochtend van de bezoekdag heeft het panel tijdens het vooroverleg de belangrijkste bevindingen en vragen geïnventariseerd. Vervolgens heeft het panel gesproken met vertegenwoordigers van de instelling: het College van Bestuur, de medezeggenschap en de Raad van Toezicht. Aangezien de middelen decentraal worden besteed, heeft het panel gesproken met vertegenwoordigers van zowel de centrale als de decentrale medezeggenschap. Na een interne beraadslaging heeft het panel mondeling de bevindingen op hoofdlijnen teruggekoppeld aan de instelling.

Het adviesrapport is door de secretaris opgemaakt binnen twee weken na de bezoekdag. Dit is voorgelegd aan de panelleden en van suggesties voorzien. Vervolgens is er ter bevordering van de consistentie overleg gevoerd bij de NVAO met secretarissen van andere beoordelingen. Het concept adviesrapport is voor feitelijke onjuistheden voorgelegd aan de instelling, waarna het advies definitief is vastgesteld. Het adviesrapport is vervolgens aangeboden aan het bestuur van de NVAO.

3.2 Programma van het locatiebezoek

Woensdag 11 december 2020

Locatie: Koninklijk Conservatorium, Den Haag

Tijdstip	Gesprek	Betrokkenen
10.45 – 11.45	Vooroverleg	Panel
11.45 – 12.30	Gesprek 1	Medezeggenschap: centraal en decentraal
12.30 – 13.15	Lunch	Panel
13.15 – 14.00	Gesprek 2	Raad van Toezicht
14.00 – 14.15	Pauze	Panel
14.15 – 15.00	Gesprek 3	College van Bestuur
15:00 – 16:15	Paneloverleg	Panel
16:15 – 17:00	Terugkoppeling	Genodigden door instelling te bepalen

3.3 Overzicht van de bestudeerde documenten

Voorafgaand aan het bezoek is aan het panel de volgende documentatie beschikbaar gesteld:

- Plan Kwaliteitsafspraken Hogeschool der Kunsten 2019-2024. Addendum bij het Instellingsplan 2019-2024.
- Hogeschool der Kunsten Den Haag. Aanvraagdossier voor de beoordeling van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024

Op de bezoekdag lag voor het panel de volgende documentatie ter inzage:

- Correspondentie met de medezeggenschapsraden
 - Instemmingsaanvraag bij Plan Kwaliteitsafspraken
 - Adviesaanvraag en instemmingsverzoek om herordening op onderdelen van facultair deelplan KABK
 - Adviesaanvraag en instemmingsverzoek om tweede herordening op onderdelen van facultair deelplan KABK
- Financiële documenten
 - Kaderbrief 2019
 - Begroting 2019
 - Kaderbrief 2020
 - Begroting 2020
 - Trimesterrapportages over de kwaliteitsafspraken op 30 april en 31 augustus 2019



KWALITEITSAFSPRAKEN Hogeschool der Kunsten Den Haag

Onderwerp
Factsheet Kwaliteitsafspraken

Nummer
007895

Datum
21 januari 2020

Versie
35.0

Contactpersoon
Anke Schols

070 - 312 2350

kwaliteitsafspraken@nvaio.net

GEGEVENS INSTELLING

- Naam instelling Hogeschool der Kunsten Den Haag
- BRIN 23KJ
- Bezoekadres Prinsessegracht 4, 2514 AN Den Haag
- Kwaliteitsafspraken Trail in ITK
- Inleverdatum aanvraagdossier vrijdag 2 augustus 2019

STATUS DOSSIER

- Datum ontvangst aanvraagdossier maandag 4 november 2019
- Bezoekdag woensdag 11 december 2019
- Adviesrapport (voor feitelijke onjuistheden) zondag 5 januari 2020
- Advies Dagelijks Bestuur NVAO dinsdag 21 januari 2020
- Advies toegestuurd aan Minister van OCW donderdag 23 januari 2020
- Beschikkingsdatum dinsdag 11 februari 2020

PANELSAMENSTELLING

- **Voorzitter** Susana Menéndez
Dr. Susana Menendez (Rechten & genderstudies) is lid van de raad van toezicht van hogeschool Zeeland, lid van de raad van bestuur toezicht van het ROC van Amsterdam/Flevoland, lid van de Landelijke commissie Gedragscode Internationale student, lid van de Raad van Advies van SLO, Director Strategic Partnerships en secretaris van Sino-Dutch consortium in Higher Education. Daarvoor was zij lid van het College van Bestuur van de Haagse Hogeschool en heeft bij diverse HO instellingen gewerkt.
- **Lid** Pascale de Grootte
Pascale De Grootte is in januari 2012 benoemd tot vice-kanselier van Artesis Hogeschool Antwerpen. Sinds 2016 is zij tevens voorzitter van de Vlaamse Hogescholenraad. Sinds 2001 is zij decaan van het Koninklijk Conservatorium van Antwerpen (Antwerpse Hogeschool Artesis); en docent dansgeschiedenis aan de Universiteit van Antwerpen.
- **Lid** Lex ter Braak
Lex ter Braak was in 2000 tot 2011 directeur van het Fonds BKVB (nu Mondriaan Fonds). Van 2011 tot 2018 was hij directeur van de postacademie Van Eyck in Maastricht en is nu terug in zijn atelier. Hij is adviseur van de Raad voor Cultuur.
- **Lid** Audrey Zimmerman
Audrey Zimmerman is secretaris van het College van Bestuur en directeur van het Bestuursbureau van de HKU. Hiervoor was zij coordinator van het team Sectoraal beleid (economie, landbouw, sociale studies, onderwijs, gezondheidszorg, kunst, bèta techniek) en beleidsadvies Sectoraal beleid hbo van de VH.
- **Student-lid** Floor van der Wal
Floor van der Wal studeert aan de Design Academy Eindhoven. Hij is actief in de medezeggenschap en als onderdeel daarvan lid van de kwaliteitscommissie geweest, die mede vorm heeft gegeven aan de kwaliteitsafspraken, het instellingsplan en de begroting binnen de instelling.

- **Procescoördinator** Nancy van San
- **Secretaris** Mark Delmartino

